



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2013

Weltweite Normierung des Personalwesens

Staffelbach, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-174030>

Journal Article

Accepted Version

Originally published at:

Staffelbach, Bruno (2013). Weltweite Normierung des Personalwesens. *io management*, (2):52-54.

Weltweite Normierung des Personalwesens

io new management

21. März 2013

Copyright 2013 Axel Springer AG Alle Rechte vorbehalten



Section: MANAGEMENT; ISO-Zertifizierung im HRM; S. 52; Ausg. 2

Length: 1527 words

Byline: Bruno Staffelbach

Highlight: Die International Organization for Standardization (ISO) will das HRM weltweit standardisieren. In der Schweiz dürfte die Normierung jedoch kaum Chancen haben.

Body

Das Human Resource Management (HRM) ist jung: gerade mal etwa 90000-jährig. Damals - sagt uns die Anthropologie - erkannten die Mitglieder der Menschenrudel, dass es besser ist, sich abzusprechen, wer jagen und wer sammeln soll, als dass alle jagen und sammeln. So bildete sich eine Arbeitsteiligkeit heraus, die es nach Eignung und Neigung zu koordinieren galt. Bis zur Industrialisierung gab es dazu während fast 90000 Jahren weder Personalabteilungen noch Personalchefs. 2011 gründete die International Organization for Standardization (ISO) eine Technische Kommission, um Standards für das HRM zu erarbeiten. Braucht es solche Normen?

Standardisierung als Chance | Die Technische Kommission 260 der ISO zur Bildung von Normen für das HRM ist ein Kind der Globalisierung. Im Zentrum steht die weltweite Interoperabilität der Arbeitsmärkte. Durch Standardisierungen sollen die Begriffe im HR Mvereinheitlicht, Prozesse vergleichbar gemacht, Risiken für Arbeitgeber und Arbeitnehmer reduziert und der internationale Transfer von Talenten aber auch von Systemen, Kennzahlen und Infrastrukturen erleichtert werden. Zu diesem Zweck werden Normen unter anderem für Informations-, Reporting- und Scorecard-Systeme, für Planungs-, Rekrutierungs-, Beurteilungs-, Entwicklungs- und Führungsprozesse, für Allianzen, Joint Ventures und M&A, für Diversity, Service Centers und Projekte der Arbeits- und Organisationsentwicklung aber auch für Terminologien und zu beruflichen Zertifizierungen entwickelt.

Normen sind nützlich. Standardkosten für die Rekrutierung ermöglichen zum Beispiel Vergleiche zwischen verschiedenen Einheiten, mit anderen Unternehmen oder mit externen Service-Providern. Dadurch unterstützen Normen die Planung und Kontrolle, um die Kosteneffizienz im HR Mzu verbessern. Auf der Leistungsseite des HRM machen Standards das Reporting aussagekräftiger und die Aktivitäten transparenter sowie vergleich und überprüfbarer. Den HRM-Spezialisten bietet sich die Möglichkeit, ihre Expertise in beruflichen Normen zu kodifizieren, zu verbessern und damit ihre Professionalität zu entwickeln und zu dokumentieren. Wo die unsichtbare Hand des Marktes versagt und gesetzliche Regeln fehlen, springen Standards in die Lücke. Internationale Normen und Standards ermöglichen, Ausbildungen, Qualifikationen und Kompetenzen von verschiedenen Arbeitsmärkten zu vergleichen und Praktiken in verschiedenen Ländern zu überprüfen.

Daher sind mehrere Gruppen an ISO-Normen für das HRM interessiert: die Unternehmensführung, die Akteure im HRM, die Regulatoren, Investoren und Konsumenten. Auch wenn die mit einer Standardisierung einhergehenden Vorteile eindeutig sein mögen, stellen sich auf dem Weg dazu verschiedene Fragen.

Weltweite Normierung des Personalwesens

Offene Fragen | Eine erste Frage betrifft den Inhalt beziehungsweise den Gegenstand der Standardisierung oder **Normierung**. Betrifft es primär Techniken (z. B. Arbeitsbewertung oder Eignungsdiagnostik), oder eher Praktiken (z. B. Beurteilung, Entwicklung und Belohnung), oder mehr Politiken (z. B. Diversity oder Mitbestimmung)? Stehen Zahlen im Vordergrund (z. B. Arbeitskosten, Anzahl Beschäftigte), Bedingungen (z. B. im Ausbildungs- und Beschäftigungssystem) und/oder zu bestimmende Konstrukte (z. B. Motivation und Arbeitszufriedenheit)? Geht es darum, die Personalpolitik nach bestimmten Standards auszurichten und dafür entsprechende Normen zu begründen, umzusetzen und darüber Rechenschaft abzulegen? Sind das Ziel die Entscheidungsträger im HRM - in der Linie oder in Stäben - oder stehen Strukturen und Prozesse des HRM im Vordergrund? Legen die beabsichtigten Normen minimale Standards fest, bringen sie Best Practices zum Ausdruck oder geben sie gar die Spitze einer bestimmten Hitparade an?

Ein besonderes Problem stellt sich im internationalen Kontext. Inwieweit sind verschiedene nationale Arbeitsmärkte und länderspezifische Kulturen vergleichbar? Hierzu gibt es unterschiedliche Paradigmen. Der Universalismus geht davon aus, dass das HRM kulturinvariant ist, insofern in allen Kulturkreisen die gleichen ökonomischen Regeln (z. B. Angebot und Nachfrage, Produktions- und Transaktionskosten) und psychologischen Regeln (z. B. Lernkurven, Reziprozitäten, Belastungen und Beanspruchungen) anzutreffen sind. Gesucht sind demnach Global Best Practices.

Dem gegenüber steht der Kontextualismus, der das HRM institutionell und kulturell relativiert (anderes Arbeitsrecht, andere Arbeitsbeziehungen beziehungsweise andere Werte, Normen, Deutungsmuster). Deshalb werden hier nicht Global Best Practices, sondern Typical Practices zu ermitteln versucht. Diese sind aber nicht ohne weiteres von einem Kontext auf einen anderen übertragbar.

Die Technische Kommission 260 von ISO steckt mitten in dieser Problematik. Frankreich, England, Deutschland, die USA und Holland - also typische Länder des industrialisierten Westens - bilden das Redaktionskomitee. Die Bedingungen dieser Länder beispielsweise hinsichtlich demografischer Entwicklung unterscheiden sich fundamental von denjenigen anderer Länder auf der Welt. Die Technische Kommission erhebt aber den Anspruch, allgemein gültige Normen und Standards auszuarbeiten.

Kolonialisierung mittels Normen | Standardisierungen und Normierungen sind also nicht problemlos. Dazu gehört die Befürchtung, dass führende Länder des industrialisierten Westens das HRM in anderen Ländern und Kulturkreisen mit ihren Normen und Standards kolonialisieren. Darüber hinaus ergeben sich Abstimmungs- und Koordinationsprobleme mit anderen Akteuren, die ebenfalls Normen und Standards setzen, sei es international wie zum Beispiel die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) oder national die jeweiligen Gesetzgeber und/oder Interessenorganisationen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Im internationalen Diskurs besteht zudem die Gefahr, dass man sich auf minimale Normen einigt, und damit die allenfalls besseren nationalen Standards unter Druck setzt. In der Folge ergibt sich eine Nivellierung nach unten.

Normen und Standards sind Massgrößen. Der Informationswert solcher Massgrößen ist hoch, sofern man die Bedingungen kennt, unter denen sie zustande gekommen sind. Wie beim Sport in Teilsekunden an der Ziellinie zeigt sich der betriebswirtschaftliche Erfolg letztlich in Franken in der Bilanz, in der Erfolgsrechnung oder an der Börse. Aber eben: nur der betriebswirtschaftliche Erfolg zeigt sich letztlich in Franken und Rappen.

Sichtweise wird verkürzt | Problematisch wird es, wenn die Welt des HRM ausschliesslich in solchen Massgrößen wahrgenommen, durchdacht und beurteilt wird. Dies führt zu einer einseitigen, verkürzten und deshalb auch fehlerhaften und gefährlichen Sichtweise. Sie ist deshalb verkürzt, weil sich knappe „Güter“ wie Vertrauen, Commitment oder intrinsische Motivation nicht in Normen oder Standards berechnen lassen. Und sie ist deshalb einseitig, weil sie dazu verführt, sich auf resultierende Massgrößen zu konzentrieren und dabei die vorausgehenden (Miss-) Erfolgsbedingungen ausser Acht zu lassen. Man möchte Zeit gewinnen, bestimmte Prozesse beschleunigen und die Geschwindigkeit am Markt erhöhen. Dafür braucht es aber Zeit. Man möchte agiler werden. Dazu braucht es Geduld. Man möchte das Management vereinfachen, konfrontiert es darum aber mit zusätzlichen Aufträgen und macht es komplexer und schwerfälliger. Man spricht von Leistung, muss vorher aber klären, was Leistung heisst. ISO-Normen sind in der Regel technische Normen, HRM ist aber nicht einfach nur Technik, sondern vor allem Praxis.

Das HRM in der Schweiz ist dicht reguliert. Zur Regulierung gehören das Arbeitsrecht, die Gesamtarbeitsverträge, Regeln von Verbänden, EU-Normen, OECD-Richtlinien, viele andere ISO-Normen und private Anbieter von Systemen der Standardisierung, **Normierung**, Zertifizierung, Evaluierung und Akkreditierung. Hinzu kommen die betrieblichen Planungs-, Kontroll und Compliance-Systeme. Das Schweizer HRM ist mit Normen gesättigt. Nicht die Bildung neuer Normen ist das Problem, sondern die Durchsetzung der bestehenden. Nicht zusätzliche Partituren machen die Musik, sondern das Zusammenspiel im Orchester.

ISO ist eine internationale Organisation. Unabhängig von der bereits bestehenden hohen Regulierungsdichte in der Schweiz wird sie nach eigenem Ermessen Standards und Normen vorschlagen, prüfen und veröffentlichen. Wo diese im Vergleich zu den Schweizer Normen und Standards einen Mehrwert erbringen, werden sie hierzulande aufgenommen werden. Das könnte im Bereich bestimmter Begriffe (etwa Arbeitszufriedenheit) oder bei ausgewählten Kennzahlen der Fall sein. Für eine darüber hinausgehende **Normierung** dürfte der Markt Schweiz aber weniger aufnahmefreudig sein. Die Schweizerische Normen-Vereinigung hat sich deshalb nach entsprechenden Konsultationen entschieden, ihren Status in der Technischen Kommission 260 für Standards zum HRM vom Teilnehmer zum Beobachter zurückzunehmen.

DER AUTOR Bruno Staffelbach, Prof. Dr., ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management der Universität Zürich. Bruno.Staffelbach@business.uzh.ch

Es besteht die Gefahr, dass man sich auf minimale Normen einigt und damit die Standards hinuntersetzt.

Graphic

NORMIERT

Werden Mitarbeitende nur nach messbaren Grössen beurteilt, bleiben Werte wie Vertrauen oder Commitment auf der Strecke.

Classification

Language: GERMAN; DEUTSCH

Publication-Type: Magazin

Journal Code: IONEM

Subject: ANTHROPOLOGIE & ARCHÄOLOGIE (90%); STANDARDS & MASSEINHEITEN (89%); PERSONALWIRTSCHAFT (89%); REKRUTIERUNG & EINSTELLUNG (77%); GLOBALISIERUNG (74%); FÜHRUNGSKRÄFTE (72%); JOINT VENTURES (70%)

Organization: INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (83%)

Load-Date: March 21, 2013

End of Document